

## TEMA 5. DIRECCIÓN Y CONTROL

- 1.- La función directiva.
- 2.- La motivación.
- 3.- La comunicación.
- 4.- Concepto y proceso de control.

### 1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

**Dirección:** gestiona al personal cuyo objetivo es conseguir el mayor rendimiento de la plantilla. (Tema4)

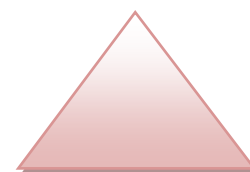
La **función directiva o de gestión** consiste básicamente en gestionar al personal de la empresa para conseguir que se implique y haga suyos los objetivos empresariales. En esta labor es imprescindible dominar las técnicas de motivación, liderazgo y comunicación, conceptos que estudiaremos en los siguientes epígrafes.

Las personas que desarrollan la función de dirección se conocen como **cargos directivos**, y son las que tienen la responsabilidad de llevar a buen fin las actividades que se desarrollan en la empresa. Por lo tanto, *poseen autoridad y tienen la última palabra en la toma de decisiones*. En definitiva, **ejercen el mando y coordinan al resto de trabajadores de la empresa**.

Los **puestos directivos** se suelen dividir en tres niveles distintos, según la siguiente estructura piramidal:

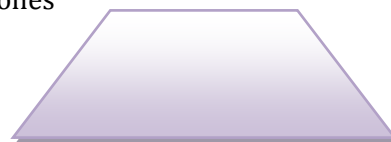
#### GRÁFICO 1. NIVELES DIRECTIVOS.

**a) Alta dirección:** nivel más alto de la pirámide. Formado por la presidencia, la dirección general o gerencia, además de los directivos clave como los jefes de marketing, el de producción, administración y finanzas y el de recursos humanos. Se encargan de tomar las decisiones más importantes y de supervisar el funcionamiento general de la empresa. **Planifican a largo plazo**, por tanto, sus decisiones afectan a la totalidad de la empresa.



**b) Dirección intermedia:** es el enlace entre la alta dirección y los directivos de primera línea transmitiendo las órdenes que emiten los altos directivos hacia los que se encargan de su cumplimiento.

Director de zona, de ventas, por ejemplo la jefa de ventas de Andalucía de una empresa de alimentación a nivel nacional, realiza la ruta de los vendedores, contacta con los principales clientes, etc. Tienen más personas a su cargo que la alta dirección pero no tantos como los directivos de primera línea. Ejecutan y controlan la planificación general realizando planes más concretos.



**c) Dirección operativa:** último eslabón de la cadena de mando.

Son los que están en contacto con el personal laboral y por tanto no directivos. Tienen muchas personas a su cargo y son los que con mayor frecuencia deben ejercer la autoridad.

Supervisores de una taller, jefes de tienda, que asignan las tareas específicas a los trabajadores para cumplir los planes elaborados por los niveles superiores. Ejecutan y controlan los procedimientos que se han de seguir.



**Actividad:** ¿Existen puestos directivos en el IES donde cursas BCH? ¿Cuáles son sus cargos y en que nivel situarías a cada uno en base a lo estudiado?

## 2. LA MOTIVACIÓN.

Se entiende por **motivación en el trabajo** la predisposición de una persona a realizar su trabajo lo mejor posible, de modo que coincidan los objetivos personales con los objetivos de la organización.

La motivación consiste en el acto de **animar a los trabajadores**, con el fin de que tengan un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos. A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

Veamos a continuación algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a nuestros trabajadores:

- + Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización
- + Darles reconocimiento por sus logros
- + Mostrar interés por ellos
- + Darle buenas condiciones de trabajo

Son muchos los autores que han abordado su estudio mediante la elaboración de diversas teorías, las más conocida es la **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow** pero existen otras como la **Teoría de la motivación e higiene en el trabajo de Hertzberg**, la **teoría de las expectativas de Vroom**, etc.

### 2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de A. Maslow.

Abraham Maslow, psicólogo estadounidense desarrolló una Teoría de la motivación clasificando las necesidades humanas en 5 niveles que se han de satisfacer de manera progresiva en forma de pirámide, de modo que una vez satisfechas las necesidades de un orden inferior comienzas a sentirte las del orden superior.

#### Gráfico 2. Jerarquía de necesidades.



Para que una necesidad esté activada y en consecuencia provoque la motivación es necesario que las necesidades del orden inferior estén satisfechas.

- 1) **Necesidades fisiológicas**, son las necesidades básicas (comer, beber, vestirse, etc.).
- 2) **Necesidades de seguridad**, cuando las necesidades básicas están cubiertas aparecen las de seguridad las cuales sirven para consolidar lo conseguido hasta ahora. Conseguir un contrato indefinido, un seguro, la jubilación, etc.
- 3) **Necesidades sociales**, agrupan las necesidades de amor, afecto y sentirse aceptado por los demás. En el caso de la empresa consiste en sentirse respetado, considerado e integrado.

- 4) **Necesidades de la propia estima**, confianza en uno mismo, fama, prestigio y si lo aplicamos a la empresa consiste en que se valore la capacidad de trabajo de la persona.
- 5) Por último, cuando el individuo ha satisfecho las necesidades anteriores, llega al nivel más alto de la pirámide, es decir, la **autorrealización**. Significa el deseo de ser más y llegar hasta donde la persona sea capaz. Por ejemplo, conseguir ascender en el trabajo.

### 2.2. Teoría de higiene-motivación de Frederick Herzberg.

Esta teoría surge a partir de una investigación realizada en torno a 200 directivos norteamericanos a los que se les hizo dos preguntas muy simples. ¿Qué situaciones hacían que se sintieran especialmente bien en su trabajo y cuáles les hacían sentir especialmente mal? En base a esto Herzberg observó que casi todos coincidían en que unas situaciones determinadas les hacían sentir bien y, por el contrario, otras les hacían sentir mal.

En resumen, dividió los factores presentes en el entorno de trabajo en dos grupos:

- a) **Factores higiénicos**: aquellos que resultan imprescindibles para que el personal no se sienta a disgusto en el trabajo. Creación de condiciones confortables, incrementos salariales, estabilidad en el empleo, buena relación con los superiores, etc. Si la empresa no cumple estas condiciones los trabajadores se sentirán incómodos y no rendirán adecuadamente. (No motivan pero son imprescindibles para que el trabajador no se desmotive)
- b) **Factores motivadores**: circunstancias que aparecen que hacen que los trabajadores se sientan a gusto. Atribución de responsabilidades, programas de formación e innovaciones, reconocimiento del trabajo (méritos, premios). Estos factores hacen que los trabajadores se sientan motivados, y se conocen como recompensas intrínsecas. (De verdad producen satisfacción en los trabajadores).

Ejemplo: Si en una oficina de Córdoba en Agosto no hay aire acondicionado los trabajadores se sentirán muy insatisfechos, si el jefe les pone el aire desaparece la insatisfacción pero no está motivando a sus trabajadores, se trata de un factor higiénico. Por el contrario si se sentirán motivados si les ofrece alguna gratificación por objetivos conseguidos.

### 2.3. Teoría de Douglas McGregor. Teorías X y Y.

Douglas McGregor observó que existen dos tipos de líderes según la idea que éstos tienen de los trabajadores. Cada uno da lugar a una teoría distinta.

- a) **Teoría X**, engloba a líderes que consideran que las personas trabajan meramente por necesidad y su intención es hacer lo menos posible, por lo que suelen evitar las responsabilidades. Los directivos adoptan un estilo autocrático ya que sino los empleados harían muy poco por la empresa. Sería contraproducente asignar responsabilidades y dejar que participen en la toma de decisiones a los trabajadores que se comparten según esta teoría. El estilo autocrático era empleado sistemáticamente en las fábricas del S. XIX durante la Revolución Industrial.
- b) **Teoría Y**, modelo opuesto al anterior aquí los directivos piensan que los subordinados tienen ganas de aprender porque les gusta su trabajo, desean asumir responsabilidades y colaboran.

## 3. LA COMUNICACIÓN.

Para que la organización de la empresa funcione con total garantía, uno de los puntos más importantes es la comunicación.

La comunicación interna de la empresa puede ser **vertical**, es decir, ascendente o descendente, y **horizontal**.

**1) Comunicación interna vertical.**

- **Comunicación ascendente.** Se forma verticalmente de abajo hacia , es decir, se origina en los empleados y finaliza en los directivos. Su fin es que los mandos directivos conozcan los problemas de los trabajadores de primera mano (quejas, ideas y sugerencias) y estos se sientan parte de la empresa.
- **Comunicación descendente.** Tiene su origen en los directivos y su fin en los trabajadores, es más habitual que la anterior. Su finalidad es informar a los trabajadores o subordinados de los objetivos de la empresa, así como de las tareas que deben realizar para conseguirlos.

**2) Comunicación interna horizontal.** Se origina entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, es decir, personas de distintos departamentos (jefe de producción y el jefe comercial) y es imprescindible para que la empresa funcione como un todo.

#### 4. CONCEPTO Y PROCESO DE CONTROL.

**Control:** compara los resultados obtenidos con los objetivos marcados en la fase de planificación. Y si existe desviación establece las medidas correctoras oportunas. (Tema 4)

La función de control es la última de las funciones de la Administración de la Empresa, y sirve para comprobar si todo ha ido bien y, en su caso, establecer medidas correctoras.

**Fases del proceso de control:**

- 1) Se establecen **estándares**, es decir, parámetros que indican un resultado deseado. Por ejemplo un estándar en una fábrica de móviles sería una unidad defectuosa que llegue al cliente por cada cincuenta mil fabricadas. O en una fábrica de coches el número de unidades que se fabrican al año.
- 2) Se **miden** los resultados obtenidos y se comparan con el estándar. En los ejemplos anteriores, se miden los teléfonos defectuosos que llegan al mercado y se comparan con el estándar o comparar la producción anual con el estándar.
- 3) **Corrección** de las desviaciones detectadas. Cuando el resultado obtenido es inferior al estándar, habrá que tomar alguna medida. Si se detectan más de 1 caso defectuosa por cada cincuenta mil hay intentar hacer un control preventivo en fábrica para que no lleguen al mercado. O si se producen menos coches que en el año anterior habrá que aumentar la producción mediante aumentos de productividad en la mano de obra, etc.

**Técnicas de control:** para llevar a cabo la función de control se pueden utilizar las siguientes herramientas.

- 1) **Observación.** Se trata de comprobar personalmente el desarrollo del plan.
- 2) **Auditoría.** Consiste en comprobar la información que aparece en las cuentas anuales (balance anual). Control contable y financiero. Existen dos tipos de auditoría, la interna realizada dentro de la empresa y por sus directivos y la externa que se realiza por profesionales independientes a la empresa.
- 3) **Control presupuestario.** El presupuesto refleja en términos cuantitativos las acciones previstas. Controla que el coste de las operaciones y los ingresos por ventas se cumplan.
- 4) **Técnicas analíticas y gráficas.** Se basan en estadísticas, análisis matemáticos y gráficos. Ejemplo. Punto muerto, ratios contables, previsiones de ventas.